



Gerenciamento de Projetos

Profª Eliana Santos

Gerenciamento de Projetos

Metodologia para avaliação do aluno

Metodologia para avaliação do aluno

Cada estudante será avaliado individualmente através de três tipos de instrumentos de avaliação:

- de listas de exercícios (T1) no valor de 0 a 10 e peso 2 na Média Final (MF);
- 1 trabalho prático individual (T2) no valor de 0 a 10 e peso 3 na MF;
- 1 prova presencial individual (P1) no valor de 0 a 10 e peso 5 na MF;

Portanto o cálculo da MF será:

$$MF = 0,2 * T1 + 0,3 * T2 + 0,5 * P1$$

Gerenciamento de Projetos

Implementação de projetos: suprimentos/contratos, ordens de serviço, recursos humanos, formação da equipe, normas e procedimentos.

Implementação do Projeto

- Gerenciamento de aquisições
 - Planejar o gerenciamento das aquisições
 - Conduzir as aquisições do projeto
 - Suprimentos/contratos, ordens de serviços
- Gerenciamento de recursos humanos
 - Mobilizar a equipe do projeto
 - Formação da equipe
 - Desenvolver a equipe do projeto

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de aquisições

Gerenciamento de aquisições



- O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os **processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.**
- A organização pode ser tanto o comprador como o vendedor dos produtos, serviços ou resultados de um projeto.

Gerenciamento de aquisições



- O gerenciamento das aquisições do projeto **abrange os processos de gerenciamento de contratos e controle de mudanças** que são necessários para desenvolver e administrar contratos ou pedidos de compra emitidos por membros autorizados da equipe do projeto.

Gerenciamento de aquisições



- O gerenciamento das aquisições do projeto **também abrange a administração de todos os contratos emitidos por uma organização externa** (o comprador) que está adquirindo o projeto da organização executora (o fornecedor) e a administração das obrigações contratuais atribuídas à equipe do projeto pelo contrato.

Gerenciamento de aquisições



Resumo dos processos de gerenciamento das aquisições do projeto

▪ Planejar as aquisições:

- O processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

▪ Realizar as aquisições:

- O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato.

▪ Administrar as aquisições:

- O processo de gerenciamento das relações de aquisição, monitorando o desempenho do contrato e realização de mudanças e correções conforme necessário.

▪ Encerrar as aquisições:

- O processo de finalizar todas as aquisições do projeto.

Esses processos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento.

Gerenciamento de aquisições



- Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto **envolvem contratos que são documentos legais entre um comprador e um fornecedor.**
- O contrato representa um **acordo mútuo que gera obrigações entre as partes** e que obriga o fornecedor a oferecer os produtos, serviços ou resultados especificados e obriga o comprador a fornecer uma contraprestação monetária ou de outro tipo.
- O acordo pode ser simples ou complexo e pode refletir a simplicidade ou complexidade das entregas e do esforço necessário.

Gerenciamento de aquisições

- Um contrato de aquisição inclui termos e condições e pode incorporar outros itens especificados pelo comprador para estabelecer o que o fornecedor deve realizar ou fornecer.
- **É responsabilidade da equipe de gerenciamento do projeto** assegurar que todas as aquisições **atendam às necessidades específicas do projeto** e, ao mesmo tempo, cumpram as políticas de aquisição da organização.
- Dependendo da área de aplicação, o contrato também pode ser chamado de acordo, combinação, subcontrato ou pedido de compra.



Gerenciamento de aquisições

- A maioria das organizações tem **políticas e procedimentos documentados** que definem especificamente as **regras de aquisição** e determinam quem tem autorização para assinar e administrar esses acordos em nome da organização.



Gerenciamento de aquisições

- Embora **todos os documentos do projeto estejam sujeitos a algum tipo de revisão e aprovação**, a natureza de obrigação legal do contrato geralmente significa que ele será submetido a um processo de aprovação mais abrangente.
- Em todos os casos, o **foco principal do processo de revisão e aprovação é garantir que as disposições do contrato descrevam** os produtos, serviços ou resultados que atenderão à necessidade identificada do projeto.



Gerenciamento de aquisições

IMPORTANTE!!

- A equipe de gerenciamento do projeto **pode buscar desde o início o apoio de especialistas** em contratos, compras, aspectos jurídicos e disciplinas técnicas. Esse envolvimento pode ser exigido pelas políticas organizacionais.



Gerenciamento de aquisições

- As diversas atividades envolvidas nos processos de gerenciamento das aquisições do projeto compõem o ciclo de vida do contrato.
- Com o gerenciamento ativo do ciclo de vida do contrato e uma **redação cuidadosa dos termos e condições das aquisições, alguns riscos identificáveis** do projeto podem ser evitados, mitigados ou transferidos para um fornecedor.



Gerenciamento de aquisições

- Celebrar um contrato de produtos ou serviços é um método para alocar a responsabilidade pelo gerenciamento ou compartilhar riscos potenciais.



Gerenciamento de aquisições

- Um projeto complexo pode envolver o **gerenciamento de múltiplos contratos ou subcontratos simultaneamente ou em sequência.**
- Nesses casos, o **ciclo de vida de cada contrato** pode terminar durante qualquer fase do **ciclo de vida do projeto.**
- O gerenciamento das aquisições do projeto é **analisado sob a perspectiva do relacionamento comprador fornecedor.**



Gerenciamento de aquisições

- Dependendo da área de aplicação, o fornecedor **pode ser chamado de contratada, subcontratada, vendedor, prestador de serviços ou fornecedor.**
- Dependendo da posição do comprador no ciclo de aquisição do projeto, ele pode ser chamado de cliente, contratada principal, contratada, organização compradora, órgão governamental, solicitante do serviço ou comprador.
- O fornecedor pode ser visto durante o ciclo de vida do contrato **primeiro como um licitante, depois como a fonte selecionada e, finalmente, como o fornecedor ou vendedor contratado.**



Gerenciamento de aquisições

- Se a aquisição não for somente de materiais de prateleira, mercadorias ou produtos comuns, **o fornecedor em geral vai gerenciar o trabalho como um projeto**. Nesses casos:
 - O comprador torna-se o cliente e, portanto, é uma **parte interessada** principal do projeto para o fornecedor.



Gerenciamento de aquisições

- Nesses casos:
 - A equipe de gerenciamento de projetos do fornecedor está envolvida em todos os processos de gerenciamento de projetos e não somente com os relativos a essa área de conhecimento.



Gerenciamento de aquisições

- Nesses casos:
 - Os **termos e as condições do contrato se tornam entradas principais** para muitos dos processos de gerenciamento do fornecedor.
 - O contrato pode realmente conter as entradas (por exemplo, **entregas mais importantes, marcos principais, objetivos de custos**),
 - ou pode limitar as opções da equipe do projeto (por exemplo, a aprovação do comprador para decisões referentes a preenchimento de vagas muitas vezes é necessária em projetos de concepção).



Gerenciamento de aquisições

- **Pressupõe-se que o comprador de itens do projeto seja designado para a equipe do projeto** e que os fornecedores sejam de organizações externas à equipe do projeto.



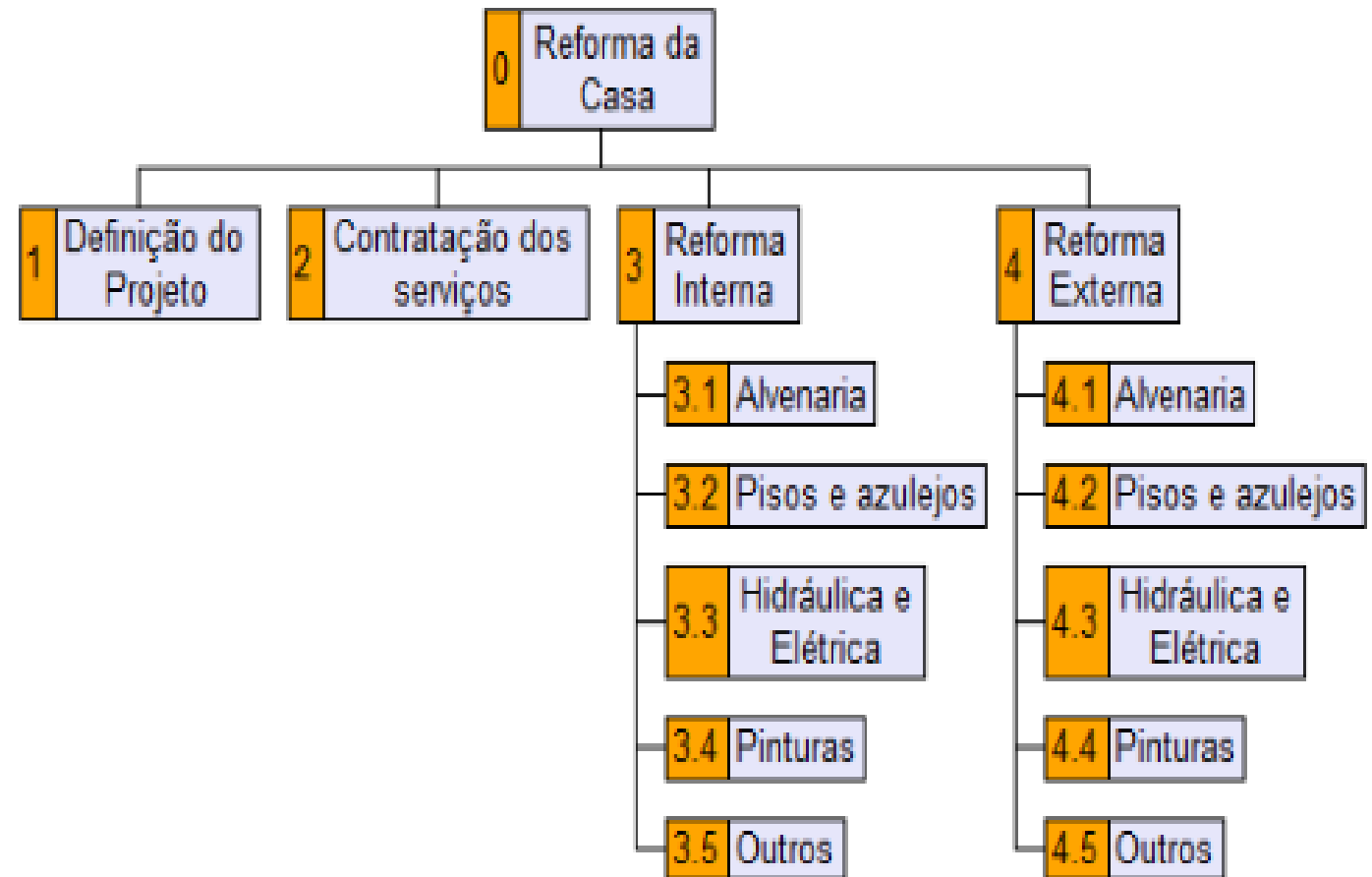
Gerenciamento de aquisições

- Pressupõe-se também que **será desenvolvida e mantida uma relação contratual formal entre o comprador e o fornecedor.**
- Contudo, **a maior parte das discussões se aplica igualmente ao trabalho intradivisional não contratual**, celebrado com outras unidades da equipe do projeto da organização.



Gerenciamento de aquisições

- Projeto Reforma da casa (EAP)
 - Decisão de comprar ou fazer
 - Critério para seleção de fontes
 - Plano de Gerenciamento de Aquisição





INSTITUTO FEDERAL
SÃO PAULO

Gerenciamento de Projetos

Gerenciamento de recursos humanos

Gerenciamento de recursos humanos

Os recursos fazem parte das restrições dos projetos. Veja quais são:

- Orçamento
- Recursos
- Riscos
- Escopo
- Cronograma
- Qualidade



Gerenciamento de recursos humanos

Processos

Planejar o gerenciamento dos recursos	Identificar e documentar funções, responsabilidades, competências necessárias e relações hierárquicas.
Estimar os recursos das atividades	Estima o tipo e quantidade dos recursos necessários para executar cada atividade
Adquirir recursos	Obter os recursos necessários para o projeto
Desenvolver a equipe	Melhorar as competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto
Gerenciar a equipe	Acompanhar o desempenho da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e coordenar mudanças para melhorar o desempenho
Controlar os recursos	Garantir que os recursos estejam disponíveis conforme planejado e monitorar executando ações corretivas quando necessário

Gerenciamento de recursos humanos

Visão geral da área

1 Desenvolver o Plano dos Recursos Humanos

- O processo de **identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades** necessárias, **relações hierárquicas**,
- Criação de um plano de gerenciamento do pessoal.

2 Adquirir recursos (Mobilizar a Equipe) do Projeto

- O processo de **confirmação da disponibilidade dos recursos** humanos e **obtenção da equipe** necessária para terminar as atividades do projeto.



Gerenciamento de recursos humanos

Visão geral da área

3 Desenvolver a Equipe do Projeto

- O processo de **melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe** para aprimorar o desempenho do projeto.

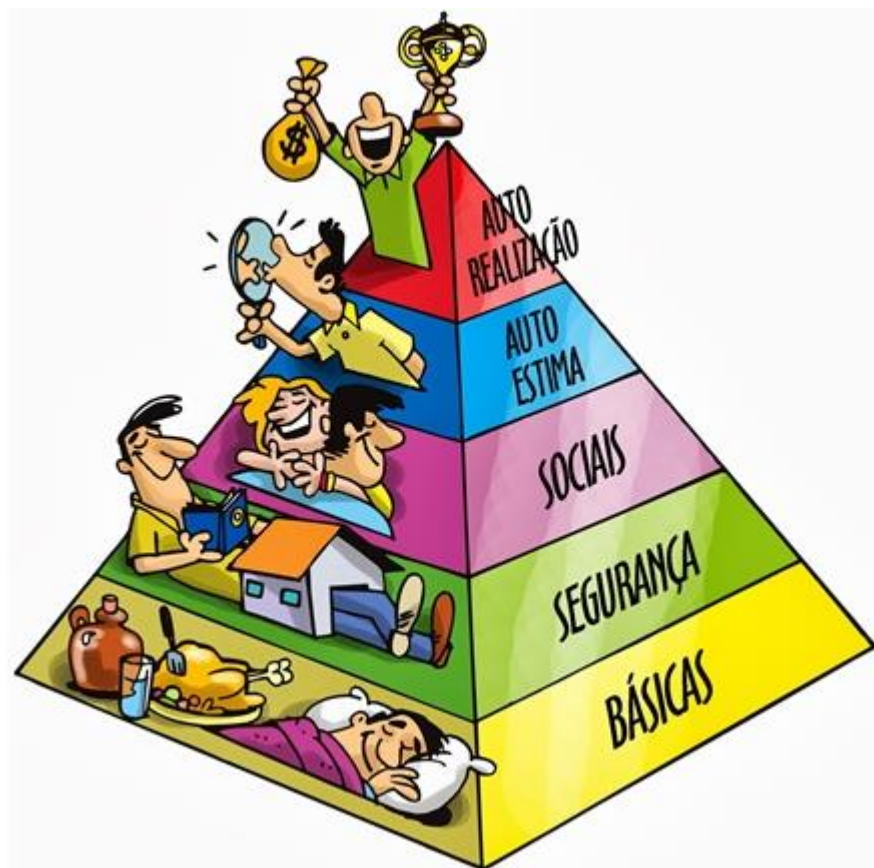
9.4 Gerenciar a Equipe do Projeto

- O processo de **acompanhar o desempenho dos membros** da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.



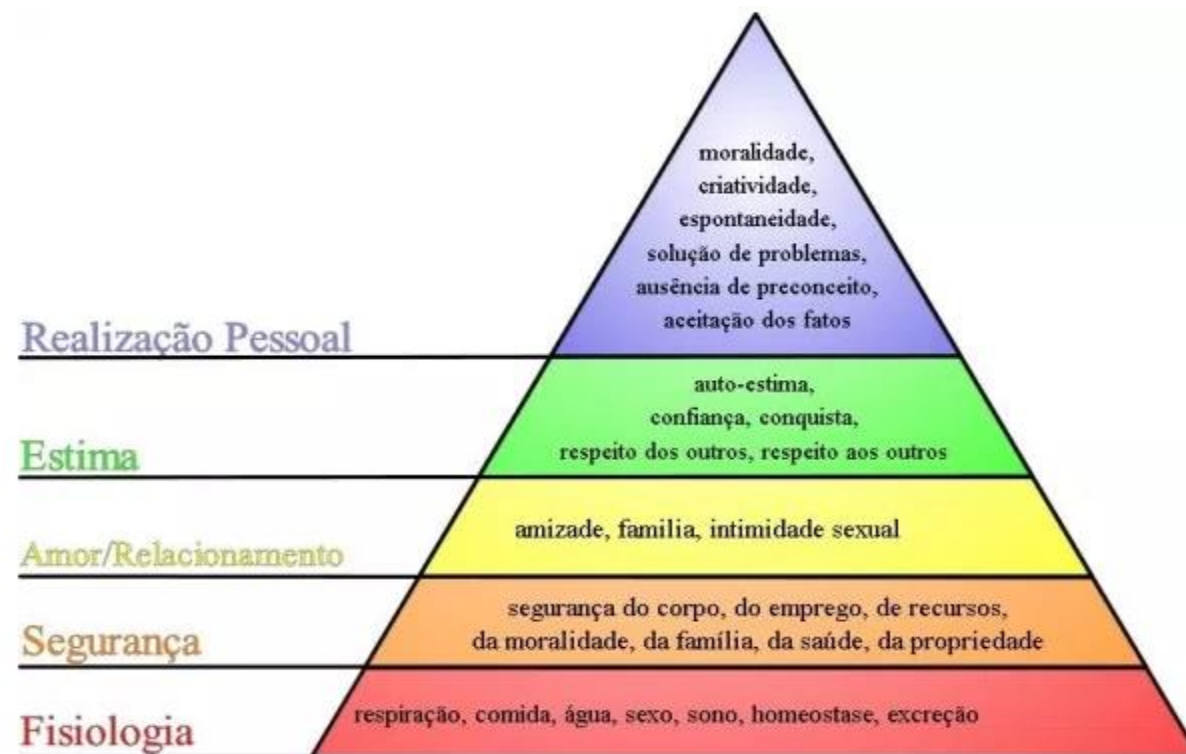
Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação



Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow criou uma divisão hierárquica, em pirâmide, para demonstrar que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto:



Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação



Teoria das expectativas

Baseia-se na suposição de que as pessoas escolhem entre comportamentos diferentes, de acordo com as expectativas:

- **Esforço X Desempenho** – "Se eu me esforçar terei um bom desempenho?"
- **Desempenho X Recompensa** – "Se eu atingir esse desempenho, serei recompensado?"
- **Validade ou atratividade da recompensa** – "Qual é o valor que eu realmente dou a essa recompensa?"

Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação

Teoria de Herzberg

Foi o autor da "Teoria dos Dois Fatores" ou chamado de "Teoria da Higiene":

- **Fatores higiênicos** – São fatores que podem causar a insatisfação no cargo, e podem ser provenientes do ambiente de trabalho, da supervisão, colegas, segurança no ambiente de trabalho, salário, etc;
- **Fatores motivadores** – São os fatores que causam motivação em relação ao trabalho, como conteúdo do cargo, atividades desafiadoras e estimulantes necessárias ao desempenho da função, o crescimento profissional e o reconhecimento.



Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação

Teoria de Herzberg

FATORES DE HIGIENE

Relacionados ao AMBIENTE – ao TER

SE AUSENTES : CAUSAM INSATISFAÇÃO

SE PRESENTES : NÃO AUMENTAM A MOTIVAÇÃO

FATORES MOTIVADORES

Relacionados ao TRABALHO EM SI – ao SER

SE AUSENTES: NÃO TÊM GRANDE IMPORTÂNCIA

SE PRESENTES: SÃO FORTES MOTIVADORES

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização



Fonte: <http://blogfilosofiaevida.com/index.php/category/tirinhas-e-charges/>. Acesso em: 24/08/2012.

Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação

McGregor

Teorias do comportamento humano

Teoria X

Estabelece que os seres humanos não gostam de trabalhar e o evitam sempre que possível; Preferem ser dirigidos a dirigir; o ser humano médio é pouco ambicioso; as pessoas são incapazes e não querem assumir responsabilidades.

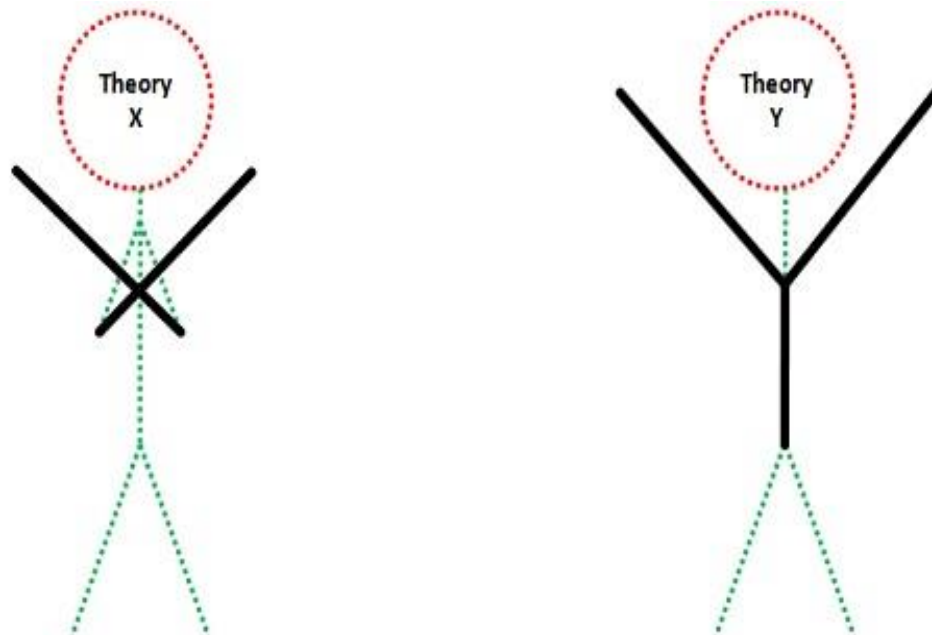
Teoria Y

As pessoas aprendem a assumir responsabilidades; Podem ser motivadas; Podem trabalhar sem serem supervisionadas constantemente; A potencialidade intelectual do ser humano médio pode ser aumentada.

Gerenciamento de recursos humanos

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Teorias de motivação



Mc Gregor (1960): Teoria X e Y.

TEORIA X

O HOMEM NÃO É
MOTIVADO E NÃO QUER
SE DESENVOLVER.



ÊNFASE NO CONTROLE

TEORIA Y

O HOMEM É
MOTIVADO E QUER
SE DESENVOLVER.



ÊNFASE NA PESSOA

Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação

Teoria da Realização

David McClelland afirma que a motivação das pessoas vem de:

- **Realização** – A necessidade de se sentir capaz frente a desafios aceitáveis, de realização, de reconhecimento;
- **Afilição ou socialização** – A necessidade de se sentir pertencente a um grupo, de cooperar com o grupo e de ser aprovado pelo grupo;
- **Poder** – A necessidade de influenciar as pessoas, se tornar um líder.

Gerenciamento de recursos humanos

Teorias de motivação



PODER: é a necessidade de controlar pessoas dentro do ambiente institucional e, portanto, é muito requerida no papel de liderança.

REALIZAÇÃO: é o que torna a pessoa competitiva e a impulsiona a buscar novos objetivos e a se aprimorar.

AFILIAÇÃO: é a necessidade de ter boas relações interpessoais e é pré-requisito para o trabalho em equipe.

Gerenciamento de recursos humanos

Tipos de poderes

Teorias de motivação



Poder de Recompensa	Poder baseado na habilidade de uma pessoa de prover algo à outra, recompensando-se com um prêmio ou reconhecimento por determinado comportamento ou objetivo alcançado.
Poder de Coerção	Poder baseado na autoridade que aplica coerções para controlar os comportamentos e ou evitar atitudes indesejadas. Quem exerce coerção baseia-se na expectativa do outro de que será punido caso falhe em determinado objetivo ou tenha comportamento inapropriado.
Poder Legítimo	Baseia-se no reconhecimento que uma pessoa tem sobre a outra, posição que a pessoa de referência ocupa, quanto à detenção de poder legal ou autoridade pré-determinada, de influenciá-la e tem por obrigação aceitar a influência.
Poder de Perícia	Baseia-se no reconhecimento de uma pessoa, sobre o conhecimento que a outra domina ou pela experiência que possui, ou seja, que domina determinado assunto, e que por isso não deve questioná-la.
Poder de Referência	Baseia-se no reconhecimento de uma pessoa em relação ao carisma pessoal, a legitimidade do reconhecimento de uma pessoa como líder, como um modelo.

Gerenciamento de Projetos

Mobilizar a equipe do projeto

Mobilizar a equipe do projeto

- É o processo de **confirmação da disponibilidade dos recursos humanos** e obtenção da equipe necessária para concluir as designações do projeto.
- Consiste em **esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades**, a fim de se obter uma equipe de sucesso.



Mobilizar a equipe do projeto

- A equipe de gerenciamento do projeto **pode ou não ter controle direto sobre a seleção dos membros da equipe** devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas, ou diversos outros motivos.



Mobilizar a equipe do projeto

Entradas

- Plano de gerenciamento de recursos humanos
- Fatores ambientais da empresa
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas & Técnicas

- Pré-designação
- Negociação
- Contratação
- Equipes virtuais
- Análise de decisão multicritério

Saídas

- Designações do pessoal do projeto
- Calendários dos recursos
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto





INSTITUTO FEDERAL
SÃO PAULO

Gerenciamento de Projetos

Desenvolver a equipe do projeto

Desenvolver a equipe do projeto

- É o processo de **melhoria de competências, interação e ambiente global da equipe** para aprimorar o desempenho do projeto.
- Os gerentes de projetos devem **adquirir habilidades para identificar, construir, manter, motivar, liderar e inspirar as equipes de projetos** a alcançar um alto desempenho de equipe e cumprir os objetivos do projeto



Desenvolver a equipe do projeto

Entradas

- Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- Designações do pessoal do projeto
- Calendários dos recursos

Ferramentas & Técnicas

- Habilidades interpessoais
- Treinamento
- Atividades de construção da equipe
- Regras básicas
- Agrupamento
- Reconhecimento e recompensas
- Ferramentas de avaliação de pessoal

Saídas

- Avaliações do desempenho da equipe
- Atualizações dos fatores ambientais da empresa



Desenvolver a equipe do projeto

Entradas

- Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- Designações do pessoal do projeto
- Calendários dos recursos

Ferramentas & Técnicas

- Habilidades interpessoais
- Treinamento
- Atividades de construção da equipe
- Regras básicas
- Agrupamento
- Reconhecimento e recompensas
- Ferramentas de avaliação de pessoal

Saídas

- Avaliações do desempenho da equipe
- Atualizações dos fatores ambientais da empresa



Gerenciamento de Projetos

Gerenciar a equipe do projeto

Gerenciar a equipe do projeto

É o processo de **acompanhar o desempenho de membros da equipe**, fornecer feedback, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.



Gerenciar a equipe do projeto

- Gerenciar a equipe do projeto **requer diversas habilidades de gerenciamento** para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho.
- O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de **habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança**. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho.



Gerenciar a equipe do projeto

Entradas

- Plano de gerenciamento dos recursos humanos
- Designações do pessoal do projeto
- Avaliações do desempenho da equipe
- Registro das questões
- Relatórios de desempenho do trabalho
- Ativos de processos organizacionais

Ferramentas & Técnicas

- Observações e conversas
- Avaliações de desempenho do projeto
- Gerenciamento de conflitos
- Habilidades interpessoais

Saídas

- Solicitações de mudança
- Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto
- Atualizações dos fatores ambientais da empresa
- Atualizações dos ativos de processos organizacionais



Gerenciar a equipe do projeto

Matriz de responsabilidade

Matriz de Responsabilidades						
Treinamento Excel - XPTO						
NOME	FUNÇÃO NO PROJETO	PLANEJAMENTO	GESTÃO	ESCOPO	EXECUÇÃO	VALIDAÇÃO
Claudio P,	Patrocinador	C	C	I	I	I
Yves Mariano	Gerente do Projeto	R	R	R	P	A
Gerentes Funcionais	Ceder os Recursos	I	I	I	I	I
Analista de Compras	Time do Projeto	C	C	C	R	R
Analista de Marketing	Time do Projeto	C	C	C	R	R
Secretaria	Apoio	-	-	-	P	-
Tradutor	Tradução	-	-	-	P	-
Funcionarios	Participantes	-	-	-	P	-
Instrutor	Time do Projeto	-	-	-	P	P

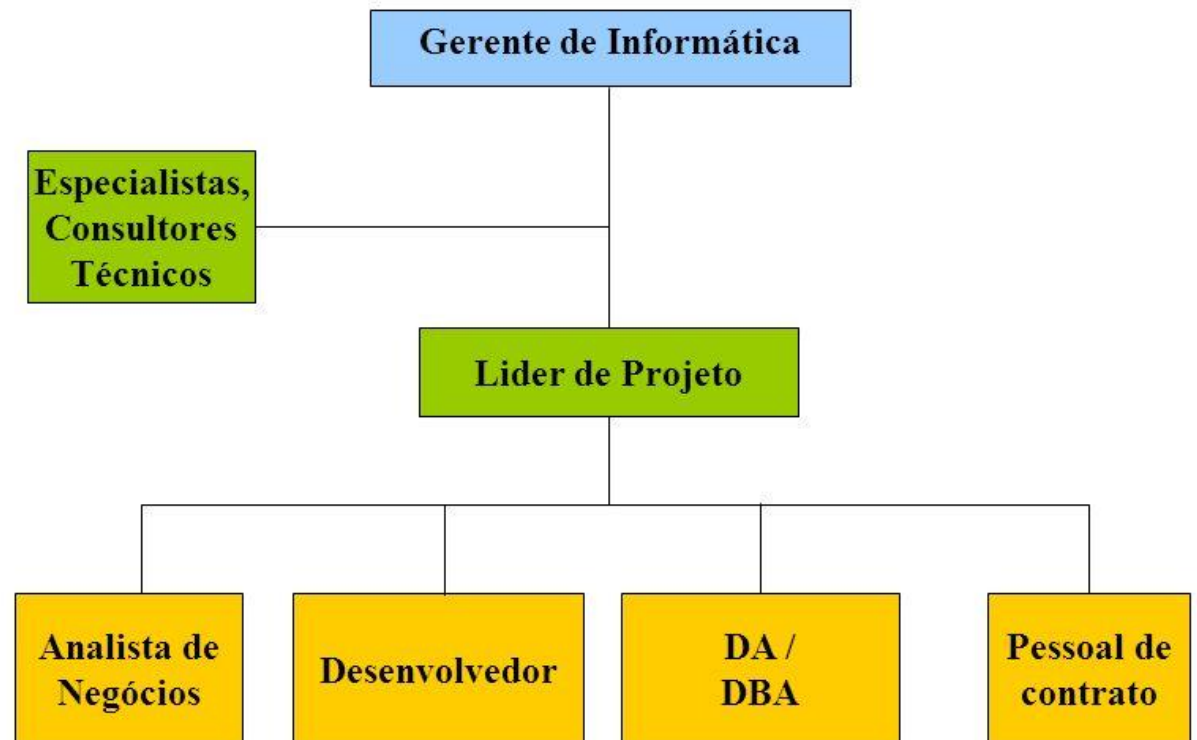
P: Participa da atividade C: deve ser Consultado I: deve ser Informado A: Aprova
 R: Responsável pela atividade (apenas um por atividade)

Gerenciar a equipe do projeto

Estrutura da equipe do projeto



Estrutura da Equipe de Projeto



Obrigada!

